

Perancangan Model Digital Dashboard HRIS Menggunakan Pendekatan CBHRM (Studi Kasus di PT. Daya Adicipta Mustika)

Dani Hamdani

(mysite.dani@gmail.com)

ABSTRAK

CBHRM adalah salah satu pola pengelolaan sumber daya manusia yang sedang berkembang di Indonesia. Dalam pendekatan ini, kosakata kompetensi menjadi elemen kunci. Setiap pegawai akan dinilai berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Supaya hasil yang dicapai bisa lebih optimal, maka diperlukan sebuah model penyajian laporan/output yang baik. Salah satu solusi yang penulis usulkan adalah dengan menggunakan model digital dashboard. Model dashboard ini dibangun dengan menggunakan kerangka berpikir yang telah disesuaikan dengan siklus hidup model. Studi kasus dilakukan di PT. Daya Adicipta Mustika, dan digital dashboard CBHRM yang dibangun terdiri dari Talent Dashboard, Competencies Gap Dashboard, dan Comparison Dashboard yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Kata Kunci : CBHRM, Dashboard, Kompetensi.

1. PENDAHULUAN

Salah satu unsur dalam manajemen SDM adalah pendayagunaan, yaitu menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal. Tetapi seperti kebanyakan teori yang ideal, istilah *the right man in the right place*; juga relatif sulit diterapkan. Saat ini, tidak sedikit posisi atau jabatan yang diberikan pada orang bukan karena kompetensinya.

Beberapa tahun terakhir ini merebak satu pendekatan baru khususnya dalam mengelola SDM sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, yaitu competency-based HR management (CBHRM), atau

manajemen pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Tetapi, sebaik apapun kompetensi yang dimiliki para pegawai, apabila penyajian laporan / output dari pendekatan CBHRM kurang bagus maka CBHRM akan menjadi kurang berguna bagi para pengguna metode ini. Salah satu cara dalam menyajikan informasi terutama dengan menggunakan teknologi informasi adalah dengan menggunakan Digital Dashboard.

Pada tesis ini, penulis tertarik untuk merancang sebuah model digital dashboard yang dapat menyajikan hasil / output dari pendekatan CBHRM. Sehingga diharapkan dengan adanya

dashboard tersebut, perusahaan bisa lebih efektif dalam mengelola pegawai.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini diuraikan pembahasan mengenai landasan-landasan teori pilihan berdasarkan berbagai literatur yang digunakan sebagai acuan serta dasar keilmuan dari topik kajian penelitian.

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengelolaan individu-individu dalam sebuah organisasi, sehingga setiap individu ini dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut pendapat Rivai [6] Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial.

2.2. Model

Model didefinisikan sebagai suatu perwakilan atau abstraksi dari sebuah obyek atau situasi aktual. Model memperlihatkan hubungan-hubungan langsung maupun tidak langsung serta kaitan timbal balik dalam istilah sebab akibat. [7].

2.2.1. Jenis Model

Klasifikasi perbedaan dari model memberikan pertambahan pendalaman pada tingkat kepentingannya, karena dapat dijelaskan dalam banyak cara. Model dapat dikategorikan menurut jenis, dimensi, fungsi, tujuan pokok

pengkajian atau derajat keabstrakannya. Kategori umum adalah jenis model yang pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi ikonik, analog, dan simbolik. [7]

Pada beberapa hal, sebuah model dibuat hanya untuk semacam deskripsi matematis dari kondisi dunia nyata. Model ini disebut model deskriptif dan banyak dipakai untuk mempermudah penelaahan suatu permasalahan.

2.2.2. Siklus Hidup Model

Secara berurutan tahap-tahap pemodelan adalah seperti berikut ini[7].

1) Tahap Seleksi Konsep

Tahap awal dari permodelan adalah melakukan seleksi konsep. Interaksi dengan para pengambil keputusan serta pihak lain yang amat terlibat pada sistem yang dibangun, adalah penting dilakukan pada tahap seleksi ini.

2) Tahap Rekayasa Model

Langkah selanjutnya adalah menetapkan jenis model yang akan diterapkan. Setelah itu, tugas tahap permodelan terpusat pada pembentukan model yang realistik.

3) Tahap Implementasi Komputer

Pemakaian komputer sebagai pengolah dan penyimpan data tidak dapat diabaikan dalam pendekatan sistem. Tahap ini seolah-olah membentuk model dari suatu model, yaitu tingkat abstraksi lain yang ditarik dari dunia nyata.

4) Tahap Validasi Model

Validasi model adalah usaha menyimpulkan apakah model

sistem tersebut merupakan perwakilan yang sah dari realitas yang dikaji dimana dapat dihasilkan kesimpulan yang meyakinkan.

Pada permasalahan yang kompleks dan mendesak, disarankan proses validasi partial, yang tidak dilakukan pengujian keseluruhan model sistem. Hal ini mengakibatkan rekomendasi untuk pemakaian model yang terbatas (*limited application*) dan bila perlu menyarankan model pada pengkajian selanjutnya.

2.3. CBHRM

Pengembangan pribadi yang bermutu unggul secara sistematis boleh jadi merupakan salah satu strategi yang mesti diusung ketika suatu perusahaan bermimpi menjadi yang terbaik. Dalam kaitannya dengan hal ini, beberapa tahun terakhir ini merebak satu pendekatan baru dalam menata kinerja manusia, yang acap disebut sebagai competency-based Human Resource Management (CBHRM), atau manajemen pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Dalam pendekatan ini, kosakata kompetensi menjadi elemen kunci.

Sistem CBHRM yang diterapkan secara luas di Indonesia memiliki empat komponen utama, yaitu kamus kompetensi, profil kompetensi, kompetensi pegawai dan aplikasi HRM.

Komponen pertama dari sistem CBHRM adalah kamus kompetensi yang terdiri dari serangkaian kompetensi yang akan digunakan sebagai referensi pengukuran utama untuk membandingkan profil

kompetensi jabatan dengan kompetensi pegawai.

Profil kompetensi berisi daftar kompetensi yang membedakan setiap kompetensi termasuk tingkat/level yang dibutuhkan atau ambang kompetensi yang diperlukan untuk setiap pekerjaan. Pengembangan profil kompetensi dibuat berdasarkan deskripsi tugas dan kamus kompetensi perusahaan.

Bagian penting selanjutnya adalah data kompetensi pegawai yang bisa dinilai dengan berbagai cara, mulai dari studi pribadi karyawan, wawancara, kuesioner sampai metode assessment center dengan menerapkan banyak alat pengukuran yang dilakukan oleh banyak asesor dan melibatkan pegawai juga.

Dengan memiliki seperangkat profil kompetensi dan data kompetensi pegawai, maka perusahaan dapat membangun kompetensi yang terintegrasi dengan aplikasi HRM. Sistem CBHRM dapat mengintegrasikan proses-proses manajemen SDM termasuk rekrutmen dan seleksi, penilaian potensi, dan perencanaan suksesi.

2.3.1. Definisi Kompetensi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA seperti yang dikutip dalam <http://www.e-psikologi.com> [4] “Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior”. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motivasi, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan

tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lain-lain. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah : *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dan lain-lain

2.3.2. Model Kompetensi

Sebuah model kompetensi adalah deskripsi tertulis dari kompetensi yang dibutuhkan agar kinerja sepenuhnya bisa berhasil atau bisa menjadi teladan dalam kategori pekerjaan, teamwork, departemen, divisi, atau organisasi [2].

Sedangkan menurut Kamus Kompetensi LOMA seperti yang dikutip dalam [\[psikologi.com\]\(http://psikologi.com\) \[4\], “*Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu*”.](http://www.e-</p></div><div data-bbox=)

Sumber data yang banyak digunakan untuk membuat model kompetensi adalah teori, wawancara manajemen snior, panel ahli, atau diskusi kelompok ahli dalam satu bidang keahlian, wawancara uraian perilaku (*behaviour event interview*) dan kamus kompetensi generik[5].

2.3.3. Kamus Kompetensi

Kamus kompetensi adalah kompilasi dari semua kompetensi yang diperlukan oleh organisasi. Kamus kompetensi merupakan dokumen menyeluruh pertama yang harus dibuat untuk membuat profil kompetensi. Kamus kompetensi juga sering disebut perpustakaan kompetensi, yang mencakup kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi fungsional, serta kompetensi perilaku.

2.3.4. Profil Kompetensi

Setelah memiliki kamus kompetensi, kita bisa memetakan kompetensi dari kamus tersebut untuk setiap posisi yang ada dalam organisasi. Memetakan kompetensi adalah mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi. Tujuannya untuk mempermudah pengukuran

kompetensi pemegang jabatan dan juga mempermudah perbandingan profil suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain[5].

2.3.5. Matriks Kompetensi

Matriks adalah irisan antara kolom dan baris. Ada dua variabel dalam matriks kompetensi, yaitu : kompetensi dan tingkatan pekerjaan. Matriks kompetensi membantu kita dalam memahami level kompetensi yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan dalam hierarki organisasi. Matriks kompetensi sendiri dibuat berdasarkan jenis-jenis kompetensi. Tujuan lain dari pembuatan matriks kompetensi ini adalah untuk menentukan jumlah kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing level. [5].

Berdasarkan matriks kompetensi, kita dapat membuat matriks posisi yang berisi kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan posisi pekerjaan. Level kompetensi yang dibutuhkan (*required competency level*) menunjukkan tingkat keahlian yang diharapkan dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu. Pada saat asesmen kompetensi, konsep ini digunakan bersama dengan konsep level kompetensi saat ini (*current competency level*).

2.3.6. Konsep Penilaian 360°

Istilah penilaian 360 derajat yang seperti namanya proses penilaian ini mencakup penilaian dari beragam titik, yakni penilaian dari diri sendiri, dari atasannya, kemudian dari dua rekan kerjanya, serta juga penilaian dari bawahan (bagi karyawan yang punya bawahan)[1].

Sumber dari penilaian 360 derajat terdiri dari supervisor/atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan, dan diri sendiri.

Selanjutnya masih menurut Yodha [1] skor penilaian dari beragam sumber itu dijumlahkan, dan biasanya masing-masing diberi bobot. Misal, bobot penilaian dari atasan = 25 %, dari dua rekan kerjanya masing-masing 20%, dari bawahan juga 20%, dan dari diri sendiri = 15%.

2.4. Dashboard

Para eksekutif sangat berkepentingan dengan gambaran kondisi bisnis secara keseluruhan. Dan ini informasi ini dituntut untuk disajikan dalam format yang gampang dicerna. Dan ini biasanya dicapai oleh sistem BI dengan penggunaan visualisasi berbagai chart dalam satu halaman presentasi.

Karena kondisi jenis informasi diadopsi oleh tipe chart yang berbeda-beda, maka biasanya visualisasi ini dikombinasikan sedemikian rupa sehingga menyerupai "*dashboard*" mobil maka disebutlah *Digital Dashboard*. *Digital Dashboard* adalah komponen penting yang tidak terpisahkan dari produk BI saat ini.

Rasmussen dkk. [3] menyatakan bahwa tujuan penggunaan dashboard mirip dengan seorang pengendara mobil atau pilot pesawat yang memerlukan informasi penting mengenai kecepatan, tekanan oli, temperatur, dan sebagainya melalui panel kontrol di depan pengendara. Alat pengukur, lampu merah dan hijau diposisikan secara strategis sehingga dapat diamati dengan

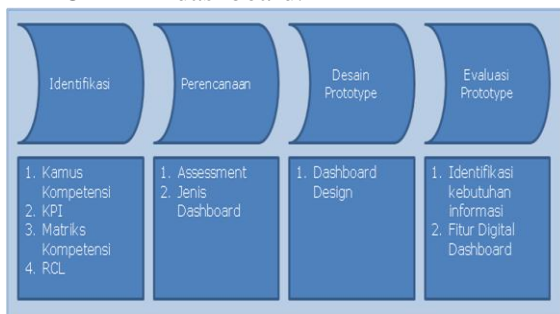
sekilas, tanpa kehilangan fokus pada kemana akan pergi atau jika semuanya tidak ada masalah atau ada masalah, anda dapat membuat keputusan yang sesuai. Seperti halnya para pengendara mobil atau pilot yang tergantung pada dashboard untuk melakukan pekerjaannya, manajer saat ini semakin beralih ke *business dashboard* untuk membantu mereka menjalankan organisasi.

3. ANALISIS DAN PERANCANGAN

Pada bab ini dibahas mengenai analisis kompetensi dan kebutuhan dalam perancangan model *digital dashboard human resources information system*.

3.1. Kerangka Berpikir Pembangunan Model Digital Dashboard CBHRM

Kerangka berpikir ini disesuaikan dengan tahapan pengembangan model yang telah dijelaskan pada tinjauan pustaka. Dari kerangka berpikir tersebut, bisa diidentifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam membangun sebuah model CBHRM dashboard.



Gambar 1. Framework Pembangunan Model CBHRM Dashboard

3.2. Kamus Kompetensi

Penyusunan kamus kompetensi adalah langkah awal dalam penerapan CBHRM. PT. Daya Adicipta Mustika sebagai bagian dari Daya Group, mempunyai kamus kompetensi yang telah dibuat sebelumnya dan disesuaikan dengan kamus kompetensi yang terdapat di Daya Group, yaitu sebanyak 39 kompetensi.

3.3. Penentuan Indikator

Proficiency level adalah tingkat penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan pada kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Proficiency level menggunakan istilah *key behaviour* sebagai indikator penilaian yang dipersyaratkan dalam suatu kompetensi. Dan untuk mempermudah dalam skala penilaian, maka setiap kompetensi distandarisasikan hanya 5 proficiency level per kompetensi.

3.4. Matriks Kompetensi

Pembagian kompetensi untuk masing-masing golongan bisa di lihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Matriks Kompetensi

	Section Head	Sub Dept. Head	Dept. Head	Div. Head
<i>Teamwork</i>	√			
<i>Teamwork & Collaboration</i>		√		
<i>Foster Teamwork</i>			√	√
<i>Leads Courageously</i>	√	√	√	
<i>Change Leadership</i>				√
<i>Coach & Develop Others</i>	√	√		
<i>Developing People</i>			√	
<i>Attracting & Developing Talent</i>				√
<i>Trouble Shooting</i>	√			
<i>Problem Solving & Decision Making</i>		√	√	
<i>Analyze Issue</i>				√
<i>Strategic Decision Making</i>				√
<i>Personal Integrity</i>	√	√	√	√
<i>Drive for Result</i>	√			
<i>Learning</i>	√	√	√	√
<i>Customer Satisfaction</i>	√			
<i>Customer Focus</i>		√		
<i>Customer Service Orientation</i>			√	
<i>Focus On Customer Need</i>				√
<i>Cross-functional capability</i>	√	√	√	√
<i>Quality Focus</i>	√	√		
<i>Commit To Quality</i>			√	
<i>Personal Effectiveness</i>				
<i>Cost Efficiency</i>	√			
<i>Budget Management</i>		√		
<i>Budgeting</i>			√	
<i>Financial Management</i>				√
<i>Continuous Improvement</i>	√	√		
<i>Planning & Monitoring</i>	√			
<i>Planning & Organizing</i>		√	√	
<i>Monitoring</i>		√		
<i>Establish Plan</i>				√

3.5. Required Competency Level

Berdasarkan matriks kompetensi, kita dapat menentukan matriks

posisi. Matriks posisi berisi berbagai kompetensi yang terkait dengan sebuah posisi berikut level kompetensi yang dibutuhkan

(required competency level). Level kompetensi yang dibutuhkan (required competency level) ini menunjukkan tingkat keahlian yang diharapkan dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu. Pada saat asesmen kompetensi, konsep RCL ini akan dibandingkan dengan konsep level kompetensi yang dimiliki saat ini (current competency level). Dan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak PT. Daya Adicipta, maka diputuskan untuk required competency level semua kompetensi harus berada pada level 3.

3.6. Desain Dashboard

Dalam pembuatan desain dashboard ini, penulis berpedoman pada metode best practice. Dimana setelah penulis menyelesaikan prototype dashboard ini, penulis meminta umpan balik dari tim HRD PT. Daya Adicipta Mustika. Selanjutnya tim HRD memberikan umpan balik berupa informasi-informasi tambahan yang seharusnya ditampilkan. Kemudian penulis memperbaiki desain digital dashboard agar sesuai dengan umpan balik yang penulis terima. Berikut ini adalah dashboard yang didesain :

3.6.1. Talent Dashboard

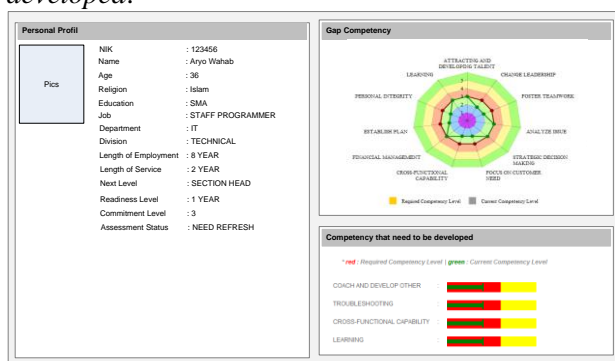
Dashboard ini memperlihatkan ranking pegawai pada proyeksi posisi/jabatan yang sama berdasarkan kompetensinya. Setiap jabatan maksimal hanya bisa menampilkan 3 pegawai dengan kompetensi terbaik pada unit terkait, dan 1 pegawai terbaik dari seluruh unit.

Department Name	Primary	Secondary
HR & GA	Aryo Wahab Maman Abdurrahman Dina Olivia	Michael Diawan
Management Development	Michael Diawan Dhea Rahmawati	Dudung
Information Technology	Dudung Abdul Muholib Mia Rosmanti Deden	Aryo Wahab

Gambar 2. Desain Talent Dashboard

3.6.2. Competencies Gap Dashboard

Dashboard ini mempunyai 3 section, yaitu : *section personal profile*, *section gap competency*, dan *section competency that need to be developed*.



Gambar 3. Desain Competencies Gap Dashboard

Section personal profile menunjukkan profil dari pegawai, posisi/jabatan selanjutnya, level komitmen pegawai terhadap perusahaan, level kesiapan untuk menjabat posisi selanjutnya, serta status asesmen pegawai tersebut. Section gap competency menunjukkan proficiency level kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut dan juga membandingkan antara required competency level untuk proyeksi

jabatan selanjutnya dengan curenct competency level yang dimilikinya. Sedangkan pada section competency that need to be developed ditampilkan kompetensi-kompetensi yang harus dikembangkan oleh pegawai tersebut, dimana kompetensi-kompetensi tersebut adalah kompetensi yang memiliki level lebih rendah dibanding level kompetensi yang diharapkan.

3.6.3. Comparison Dashboard

Dashboard ini memperlihatkan perbandingan kompetensi antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang memiliki proyeksi jabatan yang sama.



Gambar 4. Desain Comparison Dashboard

4. Evaluasi

Bab ini berisi evaluasi yang dilakukan terhadap model digital dashboard yang telah dibangun dengan melakukan implementasi pada PT. Daya Adicipta Mustika. Evaluasi dilakukan dengan melihat keseuaian fitur digital dashboard yang ada dengan kebutuhan PT. Daya Adicipta Mustika. Sehingga

akhirnya didapatkan kesimpulan bahwa model yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan PT. Daya Adicipta.

4.1. Identifikasi Kebutuhan Informasi

Kebutuhan informasi berikut ini didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak HR & GA PT. Daya Adicipta Mustika.

- 1) Informasi tentang daftar pegawai yang akan menjadi suksesor untuk sebuah posisi manajerial.
- 2) Perbandingan kompetensi antara seorang suksesor dengan suksesor lain.
- 3) Level dari kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai yang akan menempati posisi manajerial tertentu. Serta perbandingan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut dengan kompetensi yang harus dimiliki untuk menduduki posisi manajerial yang akan dicapainya.
- 4) Daftar kompetensi pegawai yang harus dikembangkan untuk mencapai level minimal dalam menempati posisi manajerial tertentu

4.2. Fitur Dashboard

Pada bagian ini akan dibandingkan kebutuhan informasi dari PT. Daya Adicipta Mustika dengan fitur dashboard yang sudah didesain.

4.2.1. Talent Dashboard

Talent Dashboard memberikan informasi tentang daftar suksesor yang akan mengisi posisi-posisi

manajerial di PT. Daya Adicipta Mustika sesuai dengan urutan terbaiknya.

Model *Talent Dashboard* yang dibangun bisa menjawab kebutuhan informasi mengenai daftar pegawai yang akan menjadi suksesor untuk sebuah posisi manajerial

4.2.2. Competencies Gap Dashboard

Comparison Dashboard memberikan informasi perbandingan kompetensi yang dimiliki oleh 2 orang suksesor. Sehingga dengan melihat *comparison dashboard* ini maka pihak PT. Daya Adicipta Mustika bisa memilih suksesor terbaik untuk menempati posisi manajerial di PT. Daya Adicipta Mustika.

Model *Comparison Dashboard* yang dibangun bisa menjawab kebutuhan informasi mengenai perbandingan kompetensi antara seorang suksesor dengan suksesor lain.

4.2.3. Comparison Dashboard

Competencies Gap Dashboard memberikan informasi mengenai detail kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan membandingkannya dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai tersebut untuk menempati posisi manajerial yang akan dicapainya. Serta informasi tentang kompetensi – kompetensi yang harus dikembangkan untuk mencapai kompetensi wajib pada posisi manajerial yang akan dicapainya.

Model *Competencies Gap Dashboard* yang dibangun bisa menjawab kebutuhan informasi

mengenai level dari kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai yang akan menempati posisi manajerial tertentu. Serta perbandingan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut dengan kompetensi yang harus dimiliki untuk menduduki posisi manajerial yang akan dicapainya. Selain itu dashboard ini juga bisa memberikan informasi mengenai daftar kompetensi pegawai yang harus dikembangkan untuk mencapai level minimal yang harus dimiliki dalam menempati posisi manajerial tertentu.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

- 1) Pemilihan indikator untuk dashboard bertujuan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan tujuan akhir penggunaan metode CBHRM. Dalam CBHRM sendiri indikator perilaku (key behavior) adalah indikator utama yang digunakan untuk menyediakan deskripsi yang objektif dari setiap kompetensi seorang kandidat yang bisa memberikan bukti bahwa kandidat tersebut memiliki kompetensi tertentu.
- 2) Model dashboard yang dibangun dapat merepresentasikan informasi kompetensi manajerial setiap pegawai sehingga dapat digunakan dalam pemilihan pegawai yang tepat untuk menempati sebuah jabatan.

- 3) Setiap model dashboard yang dikembangkan memiliki keterkaitan antara satu sama lain. *Talent Dashboard* adalah dashboard yang digunakan untuk melihat pegawai mana yang menempati urutan pertama sebagai suksesor pada jabatan/posisi pimpinan tertentu, yang kemudian mendrilldown *Competencies Gap Dashboard* yang menunjukkan informasi perbandingan antara kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dan jika ingin membandingkan dengan pegawai lain, maka bisa menggunakan *Comparison Dashboard* yang membandingkan kompetensi antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang disiapkan untuk menjadi suksesor pada jabatan tertentu.
- for Design and Deployment. New Jersey: John Wileys & Son, 2009.
 - [4] Lasmahadi, Arbono. Artikel Organisasi Industri e-psikologi.com. 2 December 2002. <http://www.e-psikologi.com/epsi/industri.asp> (diakses November 2, 2011).
 - [5] R. Palan, Ph.D. Competency Management. Jakarta: PPM, 2007.
 - [6] Rivai, Veithzal. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
 - [7] Suwarto. Modul 3 Sistem dan Model Pelatihan Perencanaan Kehutanan Berbasis Penataan Ruang. orum Kajian Kebijakan Spasial Kehutanan P4W BADAN PLANOLOGI KEHUTANAN, 2006.

6. Daftar Pustaka

- [1] Antariksa, Yodhia. "Mengelola Kinerja dengan Penilaian 360 Degree." strategimanajemen.net. June 20, 2011. <http://strategimanajemen.net/2011/06/20/mengelola-kinerja-karyawan-dengan-penilaian-360-degree/> (accessed March 20, 2012).
- [2] David D. Dubois, William J. Rothwell et al. Competency Based Human Resource Management. USA: Davies-Black Publishing, 2004.
- [3] Nils Rasmussen, Claire Y. Chen, Manish Bansal. Business Dashboards : A Visual Catalog